

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Možnosti expanze malé firmy
Potentialities of Expansion of Small Firm

Student:	Pavla Kuřová
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Veronika Gruberová

Ostrava 2009

Zadání bakalářské práce

Student: **Pavla Kuřová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: **Možnosti expanze malé firmy**
Potentialities of Expansion of Small Firm

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska
 3. Analytická část
 4. Návrhy a opatření
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- FOLVARČNÁ, Andrea. Malé a střední podnikání. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005. 97 s. ISBN 80-86764-40-0.
FOTR, Jiří. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 409 s. ISBN 80-86929-15-9.
VEBER, Jiří; SRPOVÁ, Jitka a kol. Podnikání malé a střední firmy. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Veronika Gruberová**

Datum zadání: 21.11.2008

Datum odevzdání: 07.05.2009




prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně pod vedením Ing. Veroniky Gruberové a uvedla jsem v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Ostravě dne 07. 05. 2009

Poděkování

Děkuji vedoucí své bakalářské práce Ing. Veronice Gruberové, za odborné vedení a konzultace, které mi při psaní práce poskytla.

V Ostravě dne 07. 05. 2009

OBSAH

1 ÚVOD.....	6
2 CHARAKTERISTIKA PROBLEMATIKY	8
ZÁKLADNÍ POJMY	10
PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	16
FINANČNÍ ANALÝZA.....	19
<i>Ukazatele rentability</i>	<i>20</i>
<i>Ukazatele likvidity.....</i>	<i>22</i>
<i>Ukazatele aktivity.....</i>	<i>23</i>
<i>Ukazatele zadluženosti</i>	<i>24</i>
SPIDER ANALÝZA.....	25
SWOT ANALÝZA	26
3 ANALYTICKÁ ČÁST	29
FIRMA TONI MOSTY	29
PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	30
FINANČNÍ ANALÝZA.....	33
<i>Ukazatele rentability</i>	<i>33</i>
<i>Ukazatele likvidity.....</i>	<i>34</i>
<i>Ukazatele zadluženosti</i>	<i>35</i>
<i>Ukazatele aktivity.....</i>	<i>37</i>
SPIDER ANALÝZA.....	38
SWOT ANALÝZA	42
4 NÁVRHY A OPATŘENÍ.....	44
5 ZÁVĚR.....	46
SEZNAM TABULEK.....	47
SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	47
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	48
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	
SEZNAM PŘÍLOH	
PŘÍLOHY	

1 ÚVOD

V 90. letech 20. století se otevřely značné možnosti pro podnikání ve výrobě, službách apod. Najednou nebyl problém pokusit se o vytvoření privátní prosperující společnosti či podniku. Této příležitosti využilo mnoho podnikavých lidí, kteří se nebáli zabřednout do složitého „kolotoče“ soukromého podnikání. Nejen proto je podnikatelský trh v ČR tvořen z 99% malými a středními firmami. Lidé velice rychle pochopili, že se mohou stát „svými vlastními pány“. Tato skutečnost s sebou samozřejmě přináší skrytá rizika, ale na druhé straně umožňuje úspěšně využít možnosti konzumní, obchodní společnosti smíšeného decentralizovaného hospodářského trhu. Není se pak čemu divit, že 21. století je přesyceno nesčetným množstvím různých firem. Pro zákazníka je širší nabídka firem určitě pozitivním faktorem. Nejenže možnosti a nabídky zboží jsou pestřejší, reklamní tahy propracovanější a sugestivnější, ale jednotlivé firmy se musí snažit doslova o perfektní provedení své práce. Náročnost zákazníka se zvýšila. Otevřel se mu svět nepřeborných možností. Potřebuje-li vybírat z nabídek zboží či služeb, nabízí se mu opravdu široké pole výběru. Nemůžeme popřít masové působení psychologicky ověřených reklamních triků, které jsou mnohdy postaveny na hranici zdravého rozumu. Jejich účinek je ovšem neoddiskutovatelný. S jejich pomocí se firmy snaží nalákat svého potenciálního zákazníka, ale neměly by zapomínat na skutečnou kvalitu svých služeb, které poskytují. Přesycenost trhu v sobě nese nemalý problém prosazení se, nicméně kvalita produktů bývá nejlepší vizitkou firmy.

Konkurenční boj je znatelně přiosťřen z důvodu neustálého zakládání nových firem či podniků. Tyto firmy se musí přizpůsobovat inovujícím technologiím, vymoženostem a požadavkům dnešní doby, poněvadž jen tak mohou uspět na podnikatelském trhu.

Růst a ekonomický úspěch je snem každého ať už začínajícího podnikatele nebo firmy s dlouholetou zavedenou působností. Firmy si velice dobře a rychle uvědomily, že musí neustále udržovat krok s rozvojem a změnami poptávek na trhu. V dnešních tvrdých podmínkách velmi záleží na strategii, kterou si firma zvolí pro dosažení svých cílů. Protože právě kvalitní strategie je nezbytnou součástí strategického řízení, jež je podmínkou úspěšnosti podniku. A právě cesta k úspěchu je propletena překážkami a tajemstvím. Ještě pro vysvětlení, podnikatelský pojem: úspěšnost podniku, je v dnešní době synonymem pro jeho přežití. Jak jsem se již zmínila, každá strategie je tvořena cíli, kterých chce firma dosáhnout. Každý podnik má tedy svou určitou strategii.

Na počátku třetího tisíciletí je trh přesycen různými nabídkami firem, ať už z oblasti výrobků či služeb. Český trh dnes obsahuje firmy, které poskytují produkty či služby stejného charakteru naservírované odlišnými způsoby. Každý další příchozí podnik má podstatně ztížen přístup a následné možné uplatnění na podnikatelském trhu. Nejenže stojí před nelehkým úkolem zviditelnit se, prokázat svou schopnost kvalitně odvedené práce, ale navíc musí obstát v konkurenčním boji. Malým začínajícím firmám mnohdy komplikují situaci větší známější podniky s dlouholetou praxí.

Cílem mé bakalářské práce je nalézt vhodnou strategii rozvoje pro firmu, kterou jsem si zvolila (Toni Mosty). Z analytických studií se pokusím navrhnout možný způsob strategie této firmy.

Na základě svých poznatků bych ráda provedla analytickou studii firmy Toni Mosty, pokusila se zhodnotit její stávající situaci a napomohla jejímu dalšímu rozvoji.

2 CHARAKTERISTIKA PROBLEMATIKY

V této kapitole jsou uvedeny některé pojmy, které se týkají mé bakalářské práce. Cílem je představit vám jednotlivé pojmy, jež jsou v literatuře dle jednotlivých autorů vykládána svým specifickým způsobem.

Abych mohla zjistit možnosti expanze malé firmy potřebuji údaje o jejím vnějším a vnitřním prostředí. Použiji tedy analýzu, která mi ukáže silné a slabé stránky v podniku, rovněž jeho příležitosti a hrozby. SWOT analýza je nejvhodnější analýzou ke zjištění konkurenční pozice firmy na trhu. Její výsledky poukazují na slabé stránky podniku, jež by se měly odstranit a na hrozby, které by měly být maximálně eliminovány. Naopak všechny příležitosti a silné stránky by měl podnik využít v konkurenčním boji a tím si zajistit tržby a možnost maximalizace zisku v následujících letech.

Také musím prozkoumat konkurenci a zjistit její slabá místa. Zjistím-li (Porterovou analýzou), kde jsou slabá místa konkurence, mohu na ně zaměřit svou pozornost. Vytvořím strategii, která využije nashromážděných poznatků k získání konkurenční výhody nad ostatními.

Velmi důležitým souborem informací je finanční situace podniku, která mi řekne, jak moc je podnik rentabilní, likvidní apod. SPIDER analýzou poměřím a následně zhodnotím vypočtené ukazatele. Tato analýza je vhodná především svými vysokými vypovídajícími schopnostmi, svým atraktivním vzhledem a jednoduchou orientací.

Ke zjištění uvedených faktorů jsem se rozhodla použít následující analýzy:

- SWOT analýzu,
- Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil,
- finanční analýzu,
 - ukazatel rentability,
 - ukazatel likvidity,
 - ukazatel aktivity,
 - ukazatel zadluženosti,
- Spider analýzu.

Při hledání možností, kterými by podnik mohl uspět na trhu, se vyskytuje otázka, jakou by měl daný podnik použít strategii. Rozhodování o vhodné strategii podniku je jednou z nejvýznamnějších činností, jež management podniku realizuje. Výsledky jejich rozhodování

zásadním způsobem ovlivňují efektivnost fungování a budoucí prosperitu podniku. Laicky řečeno, je otázka strategie vždy citlivá, protože doslova ovlivňuje a umožňuje existenci podniku. Následuje analytický proces a tvoří jádro i životnost firmy. V praktické části své bakalářské práce jsem se zaměřila na malou firmu Toni Mosty, na kterou jsem se pokusila uplatnit Porterovu¹ obecnou strategii:

- Strategie minimálních nákladů (Cost leadership)
- Strategie diferenciacie (Product differentiation)
- Strategie úzkého zaměření (Market segmentation, focus strategy)

Tyto obecné strategie jsou velmi úspěšné při zdolávání Porterových pěti konkurenčních sil. Její přístupy slouží k předstihu konkurentů v odvětví. Je možné sledovat více než jeden z výše uvedených přístupů, ale většinou je to nemožné.

Strategie minimálních nákladů se zaměřuje na získání vedoucího postavení v nízkých nákladech. Dosažení tohoto cíle vyžaduje značnou pozornost, je zapotřebí minimalizovat náklady např. výzkum a vývoj, prodej, reklama, ale nesmí se opomíjet kvalita výrobků, služeb apod. Jakmile těchto cílů firma dosáhne, získává tím i nadprůměrné výnosy bez ohledu na konkurenční síly.

Strategie diferenciacie spočívá v široké nabídce spotřebního zboží. Dokáže uspokojit různost potřeb zákazníka a vyslouží si u něj pověst schopného dodavatele, který se maximálně přizpůsobí poptávce. Nejúčinnější metodou také bývá obrovská flexibilita v možnostech finálních produktů. Je-li schopnost firmy produkovat co možná nejširší záběr svých služeb veliká, bývá široké a různé i spektrum zákazníků.

Strategie úzkého zaměření je cílenou strategií, která se zaměří na skupinu odběratelů, výrobní segment nebo na úzké odvětví služeb. Maximálně propracovává problematiku určité nabídky a snaží se převážít kvalitu nad kvantitou. Využívá bílých míst na trhu daného segmentu, i když v malém rozsahu. Tato strategie vychází ze skutečností, že firma, která se zaměří na užší segment např. zákazníků je schopna jejich potřeby uspokojit efektivnějším a účinnějším způsobem než firma, která se zaměřuje na širší segment odběratelů. Skutečnost malého rozsahu svědčí o naprosté zaujatosti jedním sortimentem zboží vysoké kvality, která

¹ Michael E. Porter byl americkým ekonomem působícím na Harvardské univerzitě, který v roce 1995 formuloval hypotézu, jenž se týkala vztahu mezi ekonomickou výkonností a ochranou životního prostředí. Vztahuje se především na strategického řízení, strategického plánování a různé konkurenční výhody z hlediska jednotlivých podniků.

vždy uspokojí potřeby náročného spotřebitele. Nejlepší reklamou obchodu vůbec je spokojený zákazník.

Porterova hypotéza vychází z předpokladu, že základem nadprůměrného výkonu podniku je dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. Neměla by spočívat jen v dlouhodobé schopnosti boje s konkurencí, ale i například v šetrném chování k životnímu prostředí. Firma podporuje své určité zdroje dlouhodobé konkurenční výhody. Materiálovou a především energetickou účinností přináší snižování nákladů. Důležitým faktorem bývá využití energeticky obnovitelných zdrojů, kterými firma prokazuje své kladné renomé v oblasti životního prostředí. Diferenciace výrobku nebo služby od podobných produktů a služeb na trhu může být založena na jeho image v environmentálním pojetí. Kvalitními a k životnímu prostředí šetrnými produkty i službami, poroste počet náročných spotřebitelů. Takto zpracovaná nabídka zboží pro zákazníka si může vydobýt pozici ekologicky šetrného výrobku či služby. Trendy dnešních „ekoproduktů“ umožňují zaměřit se právě na tento segment trhu podle Porterovy cílené strategie. Budoucnost ekologického myšlení v sobě skrývá ohromný potenciál v podobě zisků. Je pochopitelná počáteční podniková nejistota, která spočívá nejen v proměnlivosti trhu, ale i v investovaných nákladech, které jsou zpracovávány podle strategie úzkého zaměření

Základní pojmy

Malý podnik

Tento pojem se dá vyložit mnoha způsoby. Nejobecnější pojetí říká, že jde o subjekt v němž dochází k přeměně vstupů (zdrojů) ve výstupy (statky, zboží apod.). Právně je interpretován jako uspořádaný soubor hmotných, osobních a nehmotných složek sloužících k podnikání. Podle nových směrnic EU je následující třídění firem:

Tabulka 2.1: Třídění firem

	počet zaměstnanců	roční obrát	hodnota aktiv
mikrofirma	< 10	< 2 mil. Eur	< 2 mil. Eur
malá firmy	< 50	< 10 mil. Eur	< 10 mil. Eur
střední firma	< 250	< 50 mil. Eur	< 43 mil. Eur

Pramen: vlastní zpracování

Jak jsem se již dříve zmínila, dochází k vysokému nárůstu počtu malých a středních podniků. Malé a střední podniky zaměstnávají 60% pracujících lidí a dochází i k nárůstu jejich tržeb. Tento jev je způsoben změnou trhu, majetkovými poměry i touhou lidí po vytvoření své vlastní prosperující firmy. Velké firmy jsou nuceny racionalizovat a restrukturalizovat své činnosti. Snižují proto své náklady propouštěním pracovníků, outsourcingem některých aktivit a objednávkou služeb od jiných dodavatelů, kterými jsou ve větší míře právě malé, flexibilnější podniky. Vznik malých a středních podniků má zcela zásadní přínosy pro národní ekonomiky. Přínosy malých a středních podniků jsou společenské a ekonomické přínosy. Společenskými přínosy je jejich svázanost s regionem, kde většina podnikatelů vykonávající svou činnost také bydlí. Dále malé a střední firmy dotvářejí urbanizaci měst a vesnic, oživují prostor a krajinu, udržují, ale také obnovují historickou architekturu. Ekonomickými přínosy je zejména jejich flexibilita, rychlé přizpůsobování se měnícím podmínkám a požadavkům zákazníků.

Obrovskou výhodou malých a středních podniků je jejich flexibilita a schopnost rychle uspokojovat potřeby zákazníka.

Nevýhodou je v tomto směru vysoká zranitelnost vůči velkým podnikům, ztížený přístup na zahraniční trhy nebo nedostatečná finanční síla. Například v cenové válce s konkurencí. Další skutečností bývá snížené postavení u bank, jelikož jsou pro ně nepříliš atraktivními klienty. Proto jsou rizikovější při sjednávání vyšších úvěrů než velké podniky.

Strategie

Definice strategie se v posledních letech vyvíjela v závislosti na zkušenostech a poznatcích souvisejících s rozvojem podnikání. Každá firma si volí svou strategii, s kterou chce prorazit na trh. Strategie je nástroj pomocí něhož firma dosahuje svých předem stanovených cílů. Kvalitní strategie je nezbytnou součástí strategického řízení, jež je podmínkou úspěšnosti podniku. Každá strategie je založena na strategické analýze, která se skládá z externí analýzy (analýza okolí podniku) a interní analýzy (zdroje a schopnosti podniku). Na základě výsledků jsou stanoveny cíle podniku podle nichž se následně vybírá vhodná strategie. Je mnoho strategií, na které se firma může zaměřit.

Rozdělení strategií dle různých autorů:

- Generické strategie dle M. Portera
 - Strategie minimálních nákladů (Cost leadership)
 - Strategie diferenciací (Product differentiation)
 - Strategie úzkého zaměření (Market segmentation, focus strategy)

- Investigativní konkurenční strategie dle F. Bartese
 - Uspokojení „skrytých potřeb“ zákazníka
 - Strategická partnerství
 - Racionální respektování „Status quo“
 - Přímý střed – krátkodobý
 - Přejít do předem připravených pozic

- Konkurenční strategie vycházející z tržní pozice dle M. E. Portera
 - První pozice – tržní vůdci
 - Druhá pozice – tržní vyzyvatelé
 - Třetí pozice – tržní následovatel
 - Čtvrtá pozice - výklenkáři

- Inovační strategie dle P. Druckera
 - „Nejprvnější a nejmaximálnější“
 - „Udeřit na ně tam, kde nejsou“
 - Ekologické tržní niky
 - Změna hodnot a charakteristik

Investigativní konkurenční strategie podle F. Bartese je strategií získávání vhodné strategické pozice v tržním prostředí, která umožní dosahovat stanovených cílů bez jakýchkoliv přímých dlouhodobých střetů s protivníkem. Jednoduše řečeno, tato strategie hledá zabezpečení dosažení cílů ještě před přímým vstupem na trh konkurence. Existuje pět možných forem investigativních konkurenčních strategií.

Uspokojení „skrytých“ potřeb zákazníka se opírá o takové potřeby zákazníka o kterých zákazník sám ani konkurence neví. Můžeme si je představit (skryté potřeby) jako „bonusy“ navíc. Zákazník má představu o určitém zboží, službě. Přednostně se zaměří na kvalitu a stoprocentní účelovost nabízeného produktu. Skrytá potřeba se může ukrývat v designu, praktičnosti, barvě, úložnosti zboží nebo v milém jednání s klientem, nabídnutí veškerých informací, které potřebuje. Zákazník odchází nejen s uspokojením své poptávky, ale i s pocitem, že získal něco navíc, „neprohloupil“, vytěžil maximum. Firma i zákazník jsou nadmíru spokojeni. Zákazník vytváří firmě přirozenou reklamu a ta může nějakou dobu využívat svého bezkonkurenčního postavení, díky výrobku, jež s ním přišla na trh jako první.

Strategická partnerství se opírají o společné zájmy, kterými jsou redukce konkurenčních střetů, sdílení znalostí a informací, změna image a důvěryhodnosti firmy apod. Tato strategie je vhodnou cestou k řešení nekonfliktních vztahů s konkurencí.

Racionální respektování „Status quo“ se užívá v tržních strukturách, kde prodeje a zisky firem jsou velmi citlivé na jakékoliv změny tržní ceny.

Přímý střet je strategií, jejíž realizace by měla být provedena rychle a s krátkým časovým úsekem dosažení požadovaných cílů. Je velmi riziková, a proto je nejlépe se této strategii zcela vyhnout.

Přechod do předem připravených pozic znamená odchod s takového tržního prostředí, kde firma nemá, na základě racionálního zvážení, další možnosti existence. Proto je lepší opustit tyto tržní pozice a přejít na jiné, kde bude zajištěna další prosperita společnosti.

Konkurenční strategie, dle M. E. Portera, vycházejí z pozice na trhu.

První pozice – tržní vůdci: jde o velké podniky s dominantním postavením, které jsou často o krok před svými konkurenty. Tyto podniky určují tržní podmínky.

Druhá pozice – tržní vyzyvatelé: opět jde o podniky zájímající významné postavení na trhu. Tyto podniky používají ofenzivní strategii. Ofenzivní strategie je strategií, jež hledá slabá místa na trhu, zaútočí na ně a následně je využívá ve svůj prospěch.

Třetí pozice – tržní následovatel: jsou to firmy, které se vyhýbají konkurenčnímu boji. Tyto firmy se zaměřují na tržní vůdce a „následují“ jej ve změně ceny, zlepšování služeb apod.

Čtvrtá pozice – výklenkáři: jedná se především o malé a střední podniky, které se rovněž vyhýbají konkurenčnímu boji. Zaměřují se na takové části trhu, které jsou velkými dodavateli přehlíženy. Orientují se na konkrétní segmenty trhu, na specifické typy výrobků apod.

P. Drucker popsal podnikatelské strategie, protože jsou důležité, a také proto, že každá má své charakteristické rysy a každá je jiná.

„Nejprvnější a nejmaximálnější“: podnikatel, který se rozhodne pro tuto strategii je odhodlán dosáhnout vedoucího postavení na trhu. Tato strategie se musí pečlivě promyslet a analyzovat. Jestliže se podnik stane v oblasti podnikání úspěšným, je zapotřebí intenzivní a nepřetržité úsilí o udržení tohoto postavení. Je třeba hledat nové oblasti využití, identifikovat nové zákazníky apod. Podnik však také musí vyvolat zastaralost svého produktu a nahradit jej jiným inovovaným produktem dříve, než to udělá některý z konkurentů. Tato strategie je velice riskantní. Pokud podnik s touto strategií neslaví úspěch, pak končí „totálním krachem“.

„Udeřit na ně tam, kde nejsou“: tato strategie se rozděluje na *tvůrčí imitaci* a *podnikatelské džudo*.

Tvůrčí imitace je strategie podniku, která představuje něco, co podnik dělá ale co před ním už dělal někdo jiný. Podnik však tuto novinku uvede „v pravém světle“, tak jak má doopravdy vypadat, aby plně uspokojovala potřeby zákazníka, které si žádá a za které platí. I tato strategie má za cíl dosažení vedoucího postavení na trhu, je však mnohem méně rizikovější než strategie „nejprvnější a nejmaximálnější“.

Podnikatelské džudo je nejméně riskantní strategií. Má největší šanci na úspěch a jejím cílem je získání vedoucího postavení na trhu. Stejně jako lidé mají i podniky své zlovyky, a právě o ně se strategie podnikatelského džudo opírá. Jedná se o pět nejzákladnějších zlovyků, jež pomáhají nově příchozím firmám použít tuto strategii a přesunout se do vedoucího postavení v daném odvětví. Prvním zlovykem je arogantnost, kdy si firma říká „to jsme nevyrobili my, tak to nestojí za nic“. Druhým zlovykem je zaměřit se pouze na nejziskovější část. Opomíjet menší zákazníky a nesnažit se je získat. Ještě škodlivějším je třetí zlovyk, kterým je víra v jakost. Zde si určuje jakost firma, která se neopírá o jakostní požadavky zákazníků, a tím ztrácí své postavení. Čtvrtý zlovyk tzv. „prémiové“ ceny je ochranným štítem, který však paradoxně napomáhá konkurenci. Sází na snadné získání vyšších zisků, ale ve skutečnosti dotuje nově příchozí firmy, které se postupem času stanou svým tržním postavením vedoucími. Posledním zlovykem je snaha uspokojit všechny. Tento zlovyk se opírá o výrobu nějakého produktu, který je nabízen na všech tržních segmentech. Firma, která tuto strategii praktikuje, si však neuvědomuje, že tržní segmenty se nepatrně liší a každý má konkrétní požadavky na produkt, který mu optimálně vyhovuje.

Ekologické tržní niky: cílem této strategie je získání kontroly nad trhem, bez jakékoliv ohrožování ze strany konkurence. Jednoduše řečeno, jde o získání naprosté kontroly, monopolu v nějaké oblasti. Tržní niky jsou tvořeny třemi strategiemi: strategií mytní závory, specializované odbornosti a specializovaného trhu.

Strategie mytní závory se opírá o produkt, jež je životně důležitý pro nějaký proces, neboli poptávka po tomto produktu se odvíjí od poptávky po produktu nebo procesu, jehož důležitou složkou je právě produkt zajímavící postavení mytní závory.

Strategii specializované odbornosti je velmi důležité dobře načasovat, např. na počátku nějakého nového oboru, trhu či nového trendu. Tato strategie se zakládá na výsledcích dlouhého zkoumání inovačních příležitostí. Rovněž je založena na odborných znalostech. Podnik, který si zvolí tuto strategii musí neustále pracovat na zdokonalování a udržovat si náskok před konkurencí. Firma s touto strategií je však většinou závislá na jiných firmách, které její produkty nebo služby uvádí na trh, čili stává se pouhým výrobcem komponent. Hrozbou specializovaného tržního segmentu je čas a technologie, díky které se specialita stane něčím běžně používaným.

Základem specializované odbornosti je produkt nebo služba a základem *specializovaného trhu* je specializovaná znalost trhu. V tomto tkví jejich zásadní rozdíl, jinak ve všech ostatních aspektech jsou si tyto strategie velmi podobné.

Změna hodnot a charakteristik: tato strategie je sama inovací. Produkty nebo služby mohou existovat již dlouho, ale tato strategie jej změní v něco nového. Přemění jejich užitnou hodnotu, jejich hodnotu nebo také jejich ekonomické charakteristiky. Tato strategie si vytváří zákazníka čtyřmi rozdílnými metodami: vytvářením užité hodnoty, cenovou politikou, přizpůsobením se sociální a ekonomické situaci zákazníků anebo poskytováním toho, co je podle zákazníků skutečnou hodnotou. Základem první metody, vytváření užité hodnoty pro zákazníka, je poskytnout zákazníkovi produkt či službu pohodlně a tak, aby byla každému dostupná. Tato metoda poskytuje lidem uspokojení jejich přání a potřeb vlastním způsobem. Cenová politika umožňuje zákazníkovi, aby platil za to co kupuje, co pro něj představuje „hodnotu“, a ne za to, co dodavatel vyrábí a co pro dodavatele představuje „náklady“. Přizpůsobením produktu se ekonomické situaci zákazníka znamená vynalézt splátkový prodej. Ne všichni lidé mají potřebnou kupní sílu, a proto je jim nabídnut prodej na splátky. Poslední inovační strategií je metoda poskytování hodnoty zákazníkovi, definuje pro zákazníka „hodnotu“. Zákazníci si nekupují obyčejný produkt, kupují si to, co je s tímto produktem spojené a to jeho „hodnota“, která zákazníkovi přináší určité splnění přání, potřeb, uspokojení apod. Znamená to, že se zákazníkům za jejich peníze dává patřičná protihodnota.

Všechny tyto strategie jsou podnikatelskými strategiemi, které i nadále zůstávají rozhodovací oblastí podnikatelské činnosti. Je to oblast, kde je třeba riskovat.

Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Michael E. Porter se ve své analýze zabýval otázkami konkurence. Logicky se zaměřil na faktory, které zásadně ovlivňují existenci firmy. Dospěl k názoru, že mezi hlavní působící síly patří: odběratelé, dodavatelé, substituty, potenciální nové firmy a samozřejmě stávající konkurenti.

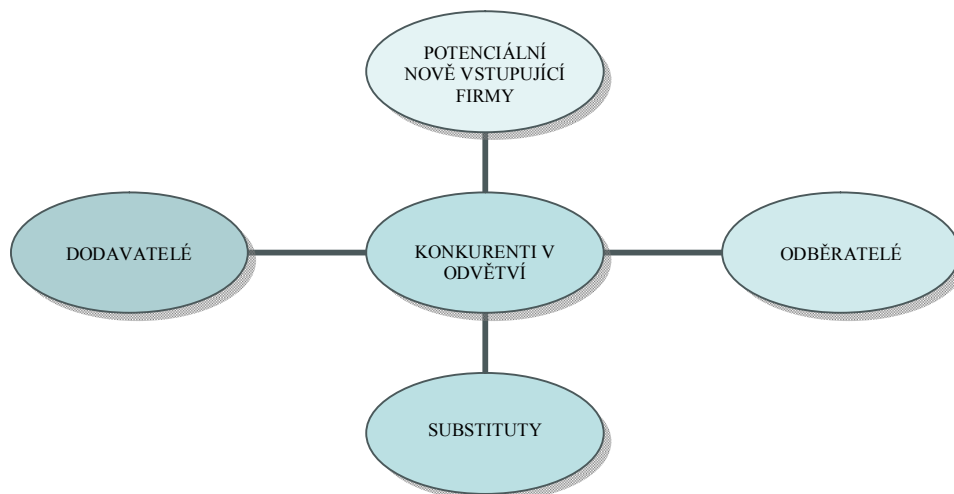
Analýza konkurenčních sil je orientována na rozbor nynější situace podniku ve vztahu ke konkurenci. Posuzuje se stávající situace a pozice firmy na trhu. Zkoumá se dopad změn v organizaci firemní strategie. Jde především o zjištění celkového firemního postavení, aby byl možný budoucí expanzivní vývoj. Při této studii je velmi důležité položit si pár otázek, které se vztahují především k firemnímu postavení vůči konkurentům. Zní to banálně, ale základním poznatkem je uvědomit si, kdo je naším konkurentem. Jakých strategických mechanismů využívá a seznámit se s jeho postavením na trhu, především s jeho silnými a slabými stránkami. Laicky řečeno: seznámit se s nepřítelem, odhalit příčiny jeho fungování, důsledky jeho rozhodnutí a využít každého jeho zaškolbrnutí.

Cílem je získat informace a možný obraz konkurenčního prostředí, který by zahrnoval specifické charakteristiky tohoto prostředí jako celku, ale také jednotlivé informace o každém konkurentovi zvlášť. Při konkurenční analýze je zapotřebí si zpracovat základní přehled. Měl by obsahovat základní indicie: jejich strategie, současné postavení na trhu a samozřejmě jejich silné a slabé stránky. Velmi užitečné je také znát jejich hlavní konkurenční výhodu a naopak jejich zranitelnost.

Tato analýza je pro nás důležitá, jelikož znalost konkurence a jejich strategií je stěžejní pro tvorbu podnikového plánování a podnikové strategie. Je velmi dobrým předpokladem k úspěšně vedenému a fungujícímu podniku vědět, na čem mohu začít budovat. Každý stavitel si nejprve obhlédne pozemky, aby se ujistil, že jsou schopny nést stavbu. Každý začínající podnikatel by si měl rovněž velice dobře prohlédnout místo i možné způsoby svého podnikání. Samozřejmě známe případy, kdy majitel přijde ke svému majetku šťastnou náhodou, bez předchozích výzkumů. Má pevnou vůli, odvahu a je ve správný čas na správném místě. Ale obchodní sféra společenského života je už dnes podpírána především

analýzami a strategiemi podniku. Pilíře štěstí a odvahy nemají v racionálním světě obchodu tu ryze nejstěžejnější úlohu.

Obrázek 2.1: Pět konkurenčních sil



Pramen: vlastní zpracování.

Již z obrázku je patrné, že je tato analýza tvořena pěti základními činiteli, kterými jsou:

- Odběratelé
- Dodavatelé
- Potenciální nově vstupující firmy
- Substituty
- Konkurenti v odvětví

Všechny síly společně určují intenzitu odvětvové konkurence a také ziskovost. Rozhodujícími z hlediska formulování strategie se na trhu stává největší síla nebo více převažujících sil.

Odběratelé

Při analýze této síly by se měly brát v úvahu především takové faktory, kterými jsou: informovanost zákazníků, rozlišení mezi značkami, dostupnost substitutů, citlivost ceny apod. Platí zde také fakt, že je důležité si zjistit, kdo jsou zákazníci firmy v daném odvětví.

Vyjednávací síla zákazníků je velmi silná. Zákazník je většinou ekonomicky mnohem silnější než firma produkující výrobky i s ostatními dodavateli. Tržní podmínky s cenou jsou obvykle dané. Jejich změna je možná pouze dlouhodobou spoluprací a dobrým vzájemným vztahem. K přesvědčení zákazníka o případných změnách v ceně, dodacích podmínkách či technických požadavcích, existují servisní střediska, jež svými schopnostmi a dobrými znalostmi potřeb zákazníka, umožňují tyto změny.

Dodavatelé

Stejně jako u předchozí síly je velmi důležité zjistit si a vědět, které firmy či společnosti jsou na daném trhu dodavateli. Jejich vyjednávací síla může být velmi silná, často negativního rázu. A to zejména v případě, že by firma byla závislá na jednom dodavateli. Dodavatel by mohl působit problémy, které se týkají zdržení výroby apod. Proto je pro jakoukoliv firmu vždy lepší, z důvodu její existence, být závislým na více dodavatelích než pouze na jednom. S větším počtem dodavatelů jejich síla slábne, a však zde si musí podnikatel zase uvědomit, že s menšími a nepravidelnými objednávkami se firma pro dodavatele stává nezajímavým zákazníkem.

Potenciální nově vstupující firmy

Jedná se o firmy, jež se chystají prorazit do určité tržní struktury a stát se novými konkurenty v daném odvětví. Prorazit na nové trhy není snadným úkolem a proto tyto firmy do odvětví přinášejí nové kapacity, mnohdy značné zdroje se snahou získat podíl na trhu. Noví konkurenti mohou vést ke stlačení cen nebo k větším nákladům, což má za následek snížení ziskovosti. Silnou bariérou vstupu je především kapitálová náročnost výroby, schopnost identifikovat značku resp. jak moc se zákazníci rozhodují podle značky, záleží na vládní politice v daném odvětví a také na dostupnosti distribučních kanálů.

Substituty

Společnost by měla znát efekty svého produktu na uspokojování zákaznickových potřeb a podle nich by měla identifikovat substituty. Hrozba substitutů znamená, příliv podobných a však ne stejných výrobků na trh. Firma by si také měla zjistit jak moc zákazníci inklinují k substitutům a jaké jsou trendy změn apod. Vstup nových substitutů by mohl způsobit zmatenost zákazníků a jejich dočasný odliv ke konkurentům produkující nové substituční výrobky.

Konkurenti v odvětví

Rivalita existujících firem se opírá o takové faktory, kterými jsou bariéry výstupu, možný růst odvětví jako celku, diferenciací výrobků apod. Tuto sílu je také velice důležité identifikovat resp. konkurenty s významnějším postavením na trhu.

Na konkurenčním trhu v současné době působí 99,85 % malých a středních firem, které svou pozornost přenášejí spíše na výrobu dílčích zakázek. Pak jsou zde velké firmy, jež se nyní, v době globální ekonomické krize, potýkají se značnými existenčními potížemi, přecházejí na krizový management, jinou strategii nebo v nejhorších případech zcela ukončí svou činnost.

Finanční analýza

Dalším typem analýzy je nezastupitelná analýza finanční. Pro jakákoliv rozhodnutí, ať už strategická či operativní mají nezastupitelný význam informace týkající se finančního zdraví podniku. Zaměřujeme se tedy na oblasti finančního řízení. Finanční řízení zastupuje pozici dominantního postavení v podniku a má rozhodující a nepochybný vliv na jeho řízení. Je významným nástrojem, s jehož pomocí mohou být dosahovány stanovené cíle a vize podniků.

Výsledky finanční analýzy jsou velmi důležité nejen pro management, akcionáře, banky, věřitele, ale také pro celou řadu dalších externích uživatelů. Při uvažovaném strategickém rozvoji podniku s dalšími případnými změnami je velmi důležité posoudit, zda je plán možný realizace. Mnohdy ve všech ohledech kvalitně vypracovaná optimistická strategie není možná. Hlediskem takovéto skutečnosti bývá finanční realita podniku. Pak je nezbytné

uvažovat, zda by mohly být využity další potřebné finanční zdroje bez nadměrného rizika a zvýšených nákladů na pořízení vlastnění cizího kapitálu.

Nejužívanější metodou finanční analýzy jsou poměrové ukazatele, analýza rozvahy, souhrnné indexy hodnocení, bankrotní modely apod. Já se ve své bakalářské práci zaměřím na základní poměrové ukazatele, na nichž je finanční analýza také založena.

Charakterizují poměr jedné nebo několika položek účetnictví základních účetních výkazů k jiné položce či k jejich skupině. Mezi položkami uvedenými do poměru však musí existovat vzájemná souvislost. Při výběru jednotlivých ukazatelů je zapotřebí mít vytýčen cíl, kterého chceme analýzou poměrových ukazatelů dosáhnout. Není tedy účelné vytvářet poměrové ukazatele bez předem stanoveného důvodu.

Z řady poměrových ukazatelů jsem pro účely této bakalářské práce vypočítala následující ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability poměrují zisk projektu s výší zdrojů vynaložených k vytvoření tohoto zisku. Pomocí těchto ukazatelů měříme výnosnost kapitálu. Mezi nejpoužívanější ukazatele rentability patří rentabilita vlastního kapitálu ROE, rentabilita celkového kapitálu (rentabilita aktiv) ROA, rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu ROI, účetní rentabilita projektu nebo také rentabilita tržeb z provozního hospodářského výsledku.

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje míru zhodnocení vlastních zdrojů. Zjistíme ji jako poměr zisku po zdanění k vlastnímu kapitálu vloženého do projektu.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE):

$$ROE = \frac{EAT}{VK} \quad (2.1)$$

EAT..... zisk po zdanění

VK.....vlastní kapitál

Rentabilita celkového kapitálu vyjadřuje zhodnocení veškerých zdrojů kapitálu. Tuto rentabilitu získáme poměrem celkového kapitálu k EBIT, nebo k součtu zisku po zdanění a zdaněných úroků.

Rentabilita celkového kapitálu (ROA):

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva} \quad (2.2)$$

EBIT.....zisk před úroky a zdaněním

Dlouhodobě investovaný kapitál se liší od celkové rentability pouze tím, že se ve jmenovateli používá pouze dlouhodobě investovaný kapitál. Nedostatek ukazatelů rentability vztahující se k vlastnímu a celkovému kapitálu, spočívá ve stanovení hodnot pro určitá období, snaží se odstranit ukazatele účetní rentability projektu.

Rentabilita tržeb z provozního hospodářského výsledku je požadována bankami a je to poměr provozního hospodářského výsledku k tržbám.

Rentabilita tržeb (ROS):

$$ROS = \frac{EAT}{T} \quad (2.3)$$

EAT.....zisk po zdanění

T.....tržby

Při výpočtu ukazatele rentability investice je zisk poměřován s celkovým využitým kapitálem. Tento ukazatel lze také napsat pomocí dvou kvocientů, kterými jsou rentabilita tržeb a obrátka kapitálu. Toto rozšíření má jisté výhody, jelikož objasňuje, že růst rentability kapitálu může být proveden prostřednictvím zvýšení rentability tržeb a také zvýšením obratovosti kapitálu.

Rentabilita investice (ROI):

$$ROI = \frac{EAT}{CK} \quad (2.4)$$

EAT.....zisk po zdanění

CK.....celkový kapitál

Ukazatele likvidity

Jednou ze základních funkcí finančního řízení je schopnost uhradit včas své platební závazky. Likvidita je důležitá z hlediska finanční rovnováhy firmy. Jen dostatečně likvidní podnik je schopen uspokojivě dostát svým závazkům. Naopak zase vysoká míra likvidity nepříznivě působí na vlastníky podniku, jelikož jsou finanční prostředky vázány v aktivech, které výrazně nepřispívají k zhodnocování finančních prostředků. Zjednodušeně řečeno vzájemný vztah rentability a likvidity je často dosti protikladný, protože právě podniky s velkým podílem vysoce likvidního majetku obvykle dosahují nižší rentability.

Účetní jednotka z důvodu své solventnosti, musí mít určitou část aktiv ve vysoce likvidní formě, a to takové, která je rychle převoditelná na peníze. Jednotlivé ukazatele likvidity mají podíl toho, čím je možno platit (čítatel ukazatele) k tomu, co je nutno zaplatit (ukazatel ve jmenovateli). Z hlediska obsahu ukazatelů a jejich názvů se zpravidla užívají tři základní ukazatele, kterými jsou okamžitá, pohotová a běžná likvidita.

Okamžitá likvidita, neboli likvidita 1. stupně (bývá také označována jako „cash ratio“), představuje nejužší vymezení likvidity. Do jmenovatele jsou dosazovány krátkodobé závazky současně i s běžnými bankovními úvěry a krátkodobými bankovními výpomocemi, z důvodu nejvyšší likvidnosti položek je do čitatele dosazován pouze krátkodobý finanční majetek.

Okamžitá likvidita (OL):

$$OL = \frac{KFM}{KZ} \quad (2.5)$$

KFM....krátkodobý finanční majetek

KZ.....krátkodobé závazky

Pro pohotovou likviditu, neboli likviditu 2. stupně (nebo také „acid test“) platí, že by čítatel a jmenovatel měli být stejní, tedy k poměru 1:1 nebo také 1,5:1. Z takto doporučených hodnot je patrné, že pokud by byl v poměru 1:1, pak by podnik byl schopen dostát svým závazkům, aniž by přitom musel prodávat své zásoby. Vyšší hodnota tohoto ukazatele je vždy velmi příznivá pro věřitele, a však pro akcionáře a vedení podniku nikoliv. Děje se tak z důvodu držení velkého množství oběžných aktiv ve formě pohotových prostředků, které přináší malý nebo žádný úrok. Toto vede k neefektivnímu využívání vložených prostředků, což má za následek nepříznivou celkovou výnosnost takto vložených prostředků.

Pohotovlá likvidita (PL):

$$PL = \frac{(OA - zásoby - pohledávky)}{KZ} \quad (2.6)$$

OA.....oběžná aktiva

KZ.....krátkodobé závazky

Běžná likvidita, likvidita 3. stupně (či „current ratio“). Říká, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky nebo také jak velkým množstvím či kolika jednotkami oběžného aktiva je kryta 1 jednotka krátkodobých závazků podniku. Běžnou likviditou se rozumí schopnost přeměnit veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost. Čím vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím je platební schopnost podniku lepší.

Běžná likvidita (BL):

$$BL = \frac{OA}{KZ} \quad (2.7)$$

OA.....oběžná aktiva

KZ.....krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity popisují, jak je podnik schopen využívat investované finanční prostředky. Informuje nás také o vázanosti jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktivní či pasivní složky majetku. Jednoduše řečeno, ukazatele aktivity popisují, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Má-li jich podnik nadbytek, pak mu vznikají zbytečné náklady a naopak má-li jich podnik málo, přichází o potencionální tržby. Obratovost ať už zásob, pohledávek či závazků představuje rychlost obratu těchto veličin. Doba obratu, neboli obrátka udává, jak dlouho jsou oběžná aktiva držena ve formě zásob, pohledávek apod.

$$Obratovost\ zásob = \frac{tržby}{zásoby} \quad (2.8)$$

$$Obrátka\ zásob = \frac{365}{obratovost\ zásob} \quad (\text{ve dnech}) \quad (2.9)$$

$$Obratovost\ pohledávek = \frac{tržby}{pohledávky} \quad (2.10)$$

$$Obrátka\ pohledávek = \frac{365}{obratovost\ pohledávek} \quad (\text{ve dnech}) \quad (2.11)$$

$$\text{Obratovost závazků} = \frac{\text{tržby}}{\text{závazky}} \quad (2.12)$$

$$\text{Obrátka závazků} = \frac{365}{\text{obratovost závazků}} \quad (\text{ve dnech}) \quad (2.13)$$

Ukazatele zadluženosti

Pod pojmem zadluženost podniku rozumíme to, že její aktiva jsou financována z vlastních zdrojů, ale také ze zdrojů cizích, neboli z dluhu. Financování z vlastních zdrojů s sebou přináší snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu, naopak použití výlučně cizích zdrojů by s největší pravděpodobností bylo obtížně získáváno. Tato možnost je zákonem vyloučena, neboť zákonem je dáno, že vždy musí existovat určitá výše vlastního kapitálu. Tato analýza nám říká v jakém rozsahu jsou aktiva podniku financována cizími zdroji. Určení optimální finanční struktury je jedním z nejtěžších a nejdůležitějších úkolů finančního řízení podniku.

Základním ukazatelem zadluženosti zpravidla je celková zadluženost, neboli ukazatel věřitelského rizika (debt ratio). Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím větší je riziko pro věřitele. Koeficient samofinancování (equity ratio) říká, jak je podnik schopen se sám financovat. Koeficient samofinancování po součtu s celkovou zadlužeností by měl být přibližně 1.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{aktiva}}$$

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

EBIT.....zisk před úroky a zdaněním

SPIDER analýza

SPIDER analýza prezentuje poměrové ukazatele svým atraktivním vzhledem, jednoduchou orientací a především svými vysokými vypovídajícími schopnostmi. Sleduje vývoj položek z rozvahy a výkazu zisku a ztrát. SPIDER analýza odpovídá na otázky typu, jak moc je firma zadlužená, zda může obstát v konkurenci stejného odvětví nebo také jak je na tom s finančním zdravím. Ukazuje, která firma je v daném odvětví ta nejlepší, která je průměrná a která je na pokraji krachu. Modelem SPIDER analýzy je pavučinový (paprskový) graf, který je rozdělen na 4 základní kvadranty.

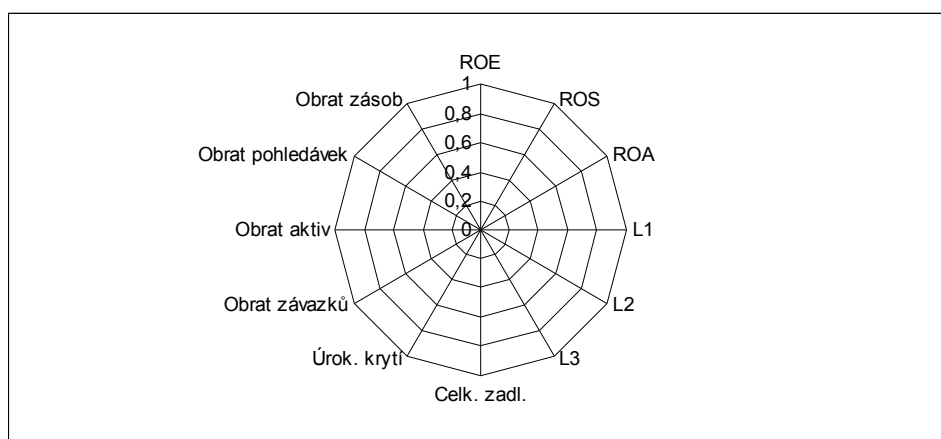
Tabulka 2.2: Poměrové ukazatele

A - Rentabilita		B - Likvidita	
A1	Rentabilita vlastního kapitálu ROE	B1	Ukazatel krytí cizích zdrojů
A2	Rentabilita tržeb ROS	B2	L1 - Peněžní likvidita
A3	Rentabilita vloženého kapitálu ROCE	B3	L2 - Pohotová likvidita
A4	Rentabilita aktiv ROA	B4	L3 - Běžná likvidita
C - Zadluženost		D - Aktivita	
C1	Ukazatel celkové zadluženosti	D1	Obrat celkových aktiv
C2	Ukazatel běžné zadluženosti	D2	Doba obratu krátkodobých závazků
C3	Ukazatel krytí stálých aktiv	D3	Doba obratu pohledávek
C4	Ukazatel úrokového krytí	D4	Doba obratu zásob

Pramen: vlastní zpracování.

Tato analýza porovnává hodnoty podniku s průměrnými hodnotami odvětví, ale také srovnání poměrových ukazatelů jiného velkého podniku stejného zaměření, a to na základě posouzení ukazatelů z oblasti likvidity, rentability, struktury pasiv a majetku. Na základě těchto údajů je vytvořen paprskový, či pavučinový graf, který nám graficky popíše, jak na tom podnik skutečně je.

Graf 2.1: SPIDER analýza



Pramen: vlastní zpracování.

Model SPIDER analýzy lze velmi jednoduše interpretovat. Čím blíže ke středu se křivka nachází, tím úspěšnější podnik je. Samozřejmě i toto má svá jistá omezení. Každý ukazatel v tomto modelu má svůj vzorec. Užijeme vzorce rentability, likvidity apod. Vzorce jsou vždy složeny z jednotlivých položek zobrazeny v rozvaze a výkazu zisku a ztrát. Jedná se např. o položky tržeb, EBIT, EAT zobrazených ve výkazu zisku a ztrát a z rozvahy to jsou např. oběžný majetek, vlastní kapitál, cizí zdroje apod.

SWOT analýza

SWOT analýza vznikla v šedesátých letech dvacátého století a to při studii prováděné Stanfordovou univerzitou, která měla za úkol vyřešit problém s neefektivním a nefunkčním podnikovým plánováním. Při této studii se použila data a informace 500 nejvýznamnějších amerických společností. Jedním ze členů týmu spolupracujícím na výzkumu byl i Alfred S. Humpey², jehož specializace se týkala strategického plánování a realizace.

SWOT je zkratkou prvních počátečních písmen anglických slov Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti a Threats – hrozby. SWOT analýza

² Alfred S. Humpey (1926-2004) byl v čele mnoha významných společností po celém světě. Jedním z jeho nejvýznamnějších příspěvků podnikové strategii a strategickému plánování je SWOT analýza, stejně také model TAM (team action management), který slouží k dosažení určitých cílů, v určitém čase a za určitého rozpočtu.

jednoduše řečeno je analýza silných a slabých stránek organizace a také příležitostí a hrozeb, kterým je tato organizace vystavena.

SWOT – analýza ohrožení a příležitostí, silné a slabé stránky

- WT – minimálně slabé stránky i ohrožení
- WO – minimálně slabé stránky a maximální příležitosti
- ST – maximálně silné stránky a minimální ohrožení
- SO – maximálně silné stránky i příležitosti

Jestliže chceme zjistit naši současnou konkurenční pozici pak je tato analýza ta nejvhodnější, jelikož její výsledky jsou východiskem pro formulaci či optimalizaci podnikové strategie. Skládá se ze dvou analýz interní a externí. Z analýzy interní většinou vyplývají silné a slabé stránky podniku a z externí její příležitosti a hrozby.

Tabulka 2.3: SWOT analýza

Silné stránky S		W Slabé stránky
...		...
...		...
...		...
Příležitosti O		T Hrozby
...		...
...		...
...		...

Pramen: vlastní zpracování.

S „*strenghts*“ (= přednosti, silné stránky) – pozitivní interní podmínky, jimiž podnik získává převahu nad konkurenty (dobré vztahy s odběrateli, dodavateli, kvalitní technologie, vyspělý management firmy apod.)

W „*weaknesses*“ (= nedostatky, slabé stránky) – negativní interní podmínky, jež mohou vést k nedostatečné organizační výkonnosti, nízké efektivnosti, nedostatky také může být zastaralá technologie, špatně informovaný personál, či nedostatečně kvalifikovaní zaměstnanci

O „*opportunities*“ (= příležitosti) – podmínky vztahující se k okolí podniku, které jsou příznivé současným, či budoucím potenciálním výstupům podniku (změny v zákonech, makroekonomické vlivy, rozrůstání populace a vznik nových potenciálních zákazníků, vytvoření a zavedení nových technologií)

T „*threats*“ (= hrozby) – současné nebo budoucí podmínky externího prostředí firmy, jež jsou nepříznivé výstupům podniku (nepříznivé změny v zákonech, negativní makroekonomické vlivy, vstup silného konkurenta na trh, snížení počtu zákazníků)

3 ANALYTICKÁ ČÁST

Již od 19. století patří ČR mezi nejdůležitější průmyslové lokality ve střední Evropě. Přesněji se dá říct, že průmyslovým centrem české země byly právě Morava a Slezsko. Po roce 1989, po změně politického režimu, však došlo k výraznému útlumu průmyslové výroby. Tímto razantním krokem se zvýšila nezaměstnanost, ale na druhou stranu se také zlepšilo životní prostředí. Na prahu třetího tisíciletí je v Moravskoslezském kraji těžký průmysl postupně nahrazován lehkým průmyslem a službami. Avšak tento kraj zůstane i nadále krajem průmyslovým i do budoucna, neboť má ty nejlepší předpoklady svého rozvoje. Silnými stránkami je výhodná poloha mezi Polskem a Slovenskem a samozřejmě nesmíme opomenout velmi dobrou obeznámenost s tradičními průmyslovými obory jako je ocelářství, strojírenství, chemie a textil. Přičemž právě textilní, oděvní a kožedělný průmysl patří v České republice k průmyslovým odvětvím s dlouholetou tradicí. Ve výrobě textilií, textilních a oděvních výrobků se průměrný počet podnikatelských subjektů je 529, přibližně s 50 tisíci zaměstnanci. Oděvní průmysl nevyžaduje přílišnou investiční náročnost, taktéž se vyznačuje velkým počtem malých a středních firem, jednoduchostí přesunu výroby, nízkými náklady a přizpůsobením výroby či sortimentu neustálým měnícím se požadavkům zákazníka.

Firma Toni Mosty

Obecné údaje:

Název:	TONI - MOSTY, s.r.o.
Sídlo:	Mosty u Jablunkova 1091, PSČ 739 98
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	<ul style="list-style-type: none">- výroba textilního zboží (kromě oděvů, oděvních doplňků a prostředků ortopedické povahy)- výroba oděvů a oděvních doplňků (kromě kožesinových)- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím- velkoobchod
IČO:	277 72 209

Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Vzhledem k vývoji textilního průmyslu konkurence klesá, avšak v Moravskoslezském kraji je stále dosti vysoká. Konkurence v oblasti textilního průmyslu byla značně narušena dovozy levných oděvů z oblasti Asie. Tyto oděvy ve velké míře nesplňují požadovanou kvalitu vzhledem k ceně a cenovým relacím. Nejsou schopny rychlé reakce na požadavky zákazníků nebo nemají zájem dodávat většímu počtu firem malé množství různého sortimentu. Převáděno na situaci firmy Toni-Mosty s.r.o. je její pozice malé firmy nadále výhodná. Firma se vyznačuje velkou flexibilitou k požadavkům zákazníka. Diferenciace zboží odpovídá zákaznickově poptávce. Stavební, nebo montážní firmy, jako např.: ACF či Mrózek patří mezi stálé zákazníky, jejichž požadavky na specifiky zboží jsou značné a rozdílné. Právě schopnost přizpůsobit se potřebám klienta, činí s firmy Toni-Mosty s.r.o. prodejce, ke kterému se zákazník stále vrací. Výbornou reklamu firmě nečiní jen pracovní oděvy, ale i uniformy místních záchranářů a hasičů.

Jedním z nejdominantnějších odběratelů je firma OKD, jenž má specifické požadavky výběrového řízení, které řadu konkurentů odradí.

Na základě průzkumu konkurenčního prostředí jsem získala tyto údaje:

Tabulka 3.4: Konkurence

KONKURENČNÍ FIRMA	SÍDLO	HODNOCENÍ VZHLEDEM K FIRMĚ TONI
TOFI	Valašské Klobouky	neschopnost firmy poskytnout dlouhodobou splatnost faktur, kvalitní a cenově dostupné výrobky
VKUS	Třinec	u výběrových řízení na OKD firma neuspěla cenou a kvalitou, vysoká pružnost nabídky
TÓNIS	Třinec	není výrobce, neschopnost pružně reagovat na změnu parametru výrobku požadovanou zákazníkem.
ENVIFORM	Třinec	drahé výrobky, méně kvalitní
CANIS	Ostrava	problémy s výrobky z dovozu, neodpovídající srážlivost materiálu a nedostatečná gramáž
GAMA	Ostrava	problémy s poskytnutím dlouhodobé splatnosti faktur, kvalitní ale drahé výrobky
XENA	Ostrava	vyšší cena, nižší kvalita
TRADETEX	Orlová	dražší výrobky, srovnatelná kvalita
TEXOR, spol.s.r.o.	Orlová	malý výběr sortimentu
TRIAS a spol.s.r.o	Havířov	nedostatečná kvalita, vyšší cena

Pramen: vlastní zpracování.

Po zhodnocení mnou provedeného průzkumu jsem došla k závěru, že pro firmu Toni Mosty by bylo vhodné přijmout strategii odlišnosti produktů, neboli diferenciaci. V rámci různosti klientely a poptávky je namísto pokládat schopnost firmy vyrobit zboží na zakázku v dobré kvalitě, za stěžejní. Podnik je dosti malý, a také proto je schopen se včas a pružně přizpůsobovat. Svou strategií diferenciaci se podnik stane jedinečným pro požadavky zákazníka. Klientům je schopen nabídnout:

- vysokou kvalitu za výhodnou cenu,
- dle přání zákazníka je možná kombinace barevného provedení výrobků,
- možnost potisku s logem firmy,
- možnost vytvoření konsignačního skladu,
- delší dobu splatnosti než navrhuje odběratel,
- možnost zápočtu pohledávek,
- rozvoz výrobků na jednotlivé závody.

Odběratelé

Jak jsem se již zmínila největším zákazníkem je firma OKD, nemocnice, hasiči, záchranáři, různé stavební, montážní firmy, ale také samotní lidé. Odběratelů je celá „škála“. Firma Toni – Mosty se snaží přizpůsobovat požadavkům zákazníků, ať už jde o velký podnik (např. OKD) nebo o „obyčejné lidi“.

Dodavatelé

S příchodem globální ekonomické krize a především dovozem levných oděvů ze zahraničí, velké podniky ztrácejí své postavení a jeden po druhém končí svou podnikatelskou činnost. Tímto chci pouze říci, že českých dodavatelů a jejich nabídek neustále ubývá. Proto se například i mnou vybraná firma „poohlíží“ po jiných dodavatelích z dalekých krajín, zejména pak z Číny, jejichž výrobky jsou trochu menší kvality než u nás, ale také za mnohem nižší cenu.

Potenciální nově vstupující firmy

V dnešních podmínkách celosvětové globální krize a dovozem levných oděvů z Číny je hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví nízká a to nejen v tuzemsku, ale také v zahraničí.

Substituty

Hrozba substitutů není. Určité potřeby zákazníka lze uspokojit pouze určitým zařízením, jež splňuje dané požadavky. V tomto případě se jedná spíše o hrozbu ze strany konkurence než ze strany substitutů.

Konkurenti v odvětví

Na trhu v současné době působí několik menších a středních firem, které svou pozornost přenášejí spíše na výrobu dílčích zakázek. Pak jsou zde velké firmy, jež se nyní, v době globální ekonomické krize, potýkají se značnými existenčními potížemi, přecházejí na krizový management, jinou strategii nebo v nejhorších případech zcela ukončí svou činnost.

Finanční analýza

Pro zhodnocení finanční situace firmy TONI MOSTY byla použita finanční analýza metodou poměrových ukazatelů. Poměrová analýza dává položky rozvahy a výkazu zisku a ztrát do vzájemného vztahu mezi sebou. Tímto poměrem se jeví vztahy, jenž umožňují objevit nové souvislosti v podniku.

Pro porovnání jsou vypočítány ukazatele pro čtyři po sobě jdoucí roky 2005 - 2007.

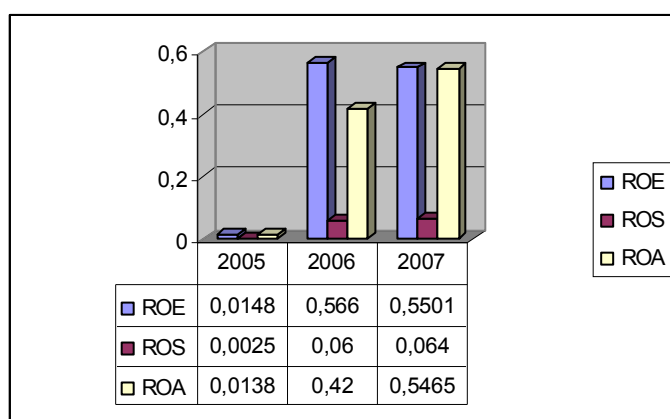
Tabulka 3.5: Hodnoty výpočtu poměrových ukazatelů

		2005	2006	2007
Rentabilita	ROE	0,0148	0,566	0,5501
	ROS	0,0025	0,06	0,064
	ROA	0,0138	0,42	0,5465
Likvidita	L1 – okamžitá likvidita	1,4807	0,9437	2,4512
	L2 – pohotová likvidita	0,1293	0,2404	0,4934
	L3 – běžná likvidita	0,1406	0,2455	0,5066
Zadluženost	Celková zadluženost	0,6891	0,4591	0,2736
	Koeficient samofinancování	0,3109	0,5409	0,7264
	Úrokové krytí	1,8	24,3333	26,0333
Aktivita	Obrátka závazků	134,5209	32,8303	15,994
	Obrátka pohledávek	176,6708	0,8228	8,8765
	Obrátka zásob	0	21,3931	21,2709

Pramen: vlastní zpracování.

Ukazatele rentability

Graf 3.2: Hodnoty výpočtu poměrových ukazatelů



Pramen: vlastní zpracování.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Tento ukazatel představuje vzestupnou tendenci, jež je způsobena pomalým růstem čistého zisku a prudkým navyšováním vlastního kapitálu. V letech 2006 a 2007 se drží na velmi vysoké úrovni, kdy se rentabilita drží okolo 55,01 %. Hodnoty tohoto ukazatele jsou důkazem, že vložené prostředky do podniku, byly dobře zhodnoceny. Především v roce 2006, kdy ukazatel dosáhl hodnoty 56,60 %. To je v porovnání s rokem 2005 nejlepší výsledek, kterého podnik dosáhl.

Ukazatel rentability tržeb (ROS)

Ukazatel rentability tržeb vykazuje stoupající tendenci, také má podobný trend jako ostatní ukazatele rentability. V roce 2007 opět můžeme spatřit, podobně jako u ostatních ukazatelů rentability, určité zlepšení. Nejvyšší byl v roce 2007 a nejnižší v roce 2005. Stoupající rentabilita tržeb může být způsobena úbytkem konkurence v odvětví. V roce 2005 je rentabilita tržeb na úrovni – 0,25 %, v následujících dvou letech roste na 6,00 %, resp. 6,40 %.

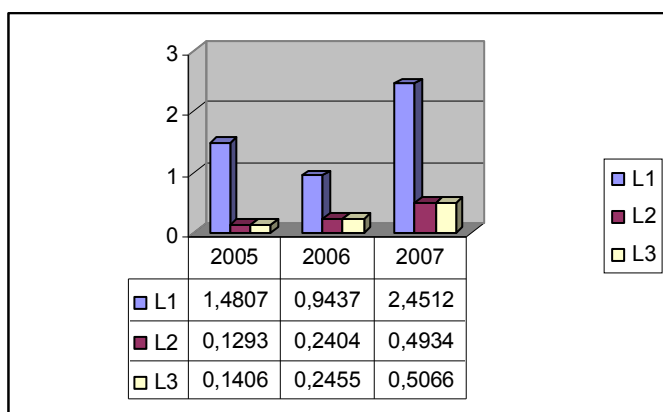
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

Tento ukazatel vyjadřuje skutečnost, s jakou účinností celkový kapitál vložený do podniku pracuje. Čím vyšší hodnota ukazatele, tím je pro podnik výhodnější. V roce 2006 dochází k růstu rentability celkového kapitálu na 42,00 % a tento růstu pokračuje i v roce 2007, kdy se rentabilita zvyšuje na 54,65 %.

Ukazatele likvidity

Doporučené hodnoty: běžná likvidita	(1,5 – 2,5)
pohotová likvidita	(1,0 – 1,5)
okamžitá likvidita	(0,9 – 1,1)

Graf 3.3: Hodnoty výpočtu poměrových ukazatelů



Pramen: vlastní zpracování.

Běžná likvidita

Z tabulky je patrné, že ve sledovaném období se běžná likvidita razantně měnila a v roce 2007 docílila hodnoty 2,45, která je v normě. Společnost v roce 2007 dostatečně kryla své krátkodobé závazky oběžnými aktivy.

Pohotová likvidita

Ukazatel pohotové likvidity se postupem času zvyšuje v roce 2007 až na hodnotu 0,49. Tato hodnota je sice nevyhovující, ale situace firmy z pohledu likvidity se v posledních letech zlepšuje.

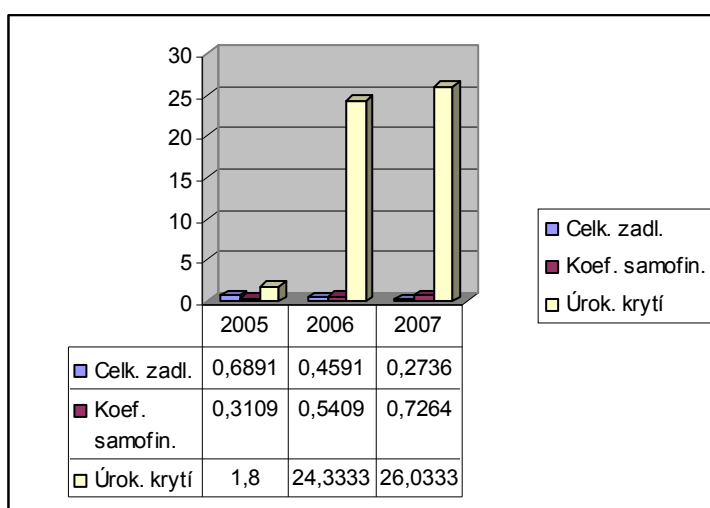
Okamžití likvidita

Ukazatel okamžité likvidity je taktéž nevyhovující, firma tedy není schopna hradit právě splatné dluhy.

Ukazatele zadluženosti

Optimální hodnota celkové zadluženosti by se měla pohybovat v rozmezí 30 - 60%. Ukazatele zadluženosti sledují vztah mezi cizími a vlastními zdroji. Jinak řečeno představuje velikost celkových závazků připadající na 1 Kč aktiva. Koeficient zadluženosti je stejný svými vypovídacími schopnostmi jako celková zadluženost.

Graf 3.4: Hodnoty výpočtu poměrových ukazatelů



Pramen: vlastní zpracování.

Celková zadluženost

Dlouhodobá zadluženost popisuje, jak velká část aktiv firmy je pořízena dlouhodobým cizím kapitálem. Obdobně krátkodobá zadluženost nebo-li běžná zadluženost říká, jak velká část aktiv je financována krátkodobým cizím kapitálem. V tabulce jsou uvedeny jednotlivé ukazatele aktivity a jejich konkrétní hodnoty během let 2005 až 2007. V posledních letech se míra zadluženosti stále snižuje a v roce 2007 dosáhla hodnoty 0,27. Tento pokles je způsoben růstem aktiv nebo také snížením cizího kapitálu v podobě půjček či úvěrů. Z výsledků analýzy mohu usoudit, že se firma TONI MOSTY v roce 2006 pohybovala v optimálním rozmezí a lze také říci, že celková zadluženost podniku klesla z důvodu postupného umořování cizího kapitálu v podobě dlouhodobých úvěrů.

Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování říká, jak moc je podnik schopen financovat vlastním kapitálem. Z vývoje získaných hodnot lze vyčíst schopnost samofinancování podniku v průběhu posledních tří let se zlepšuje a vlastní kapitál vložen do podnikání se zhodnocuje.

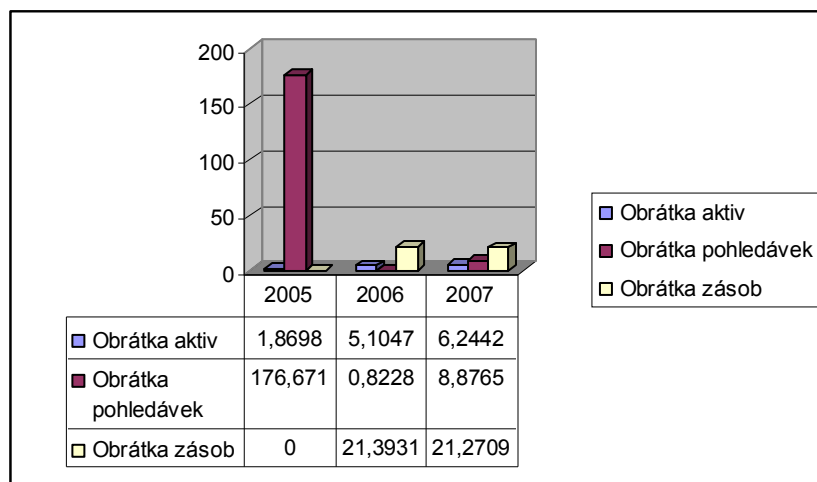
Ukazatel úrokového krytí

Nárůst hodnoty úrokového krytí je v posledních letech kladně ovlivněn skutečností, že firma vykazovala vyšší zisky a nyní střádá své finanční prostředky k dalším naplánovaným investicím. Navýšení úrokového krytí v roce 2007 je zapříčiněn výši EBIT, který se stále zvyšuje.

Ukazatele aktivity

Doba obratu pohledávek a doba obratu závazků je uváděna ve dnech. Obrátka pohledávek je časovým interval (od doby fakturace po přijetí peněz za zboží či službu). Standardní hodnotou pro dobu obratu pohledávek je přibližně 48 dní. Doba obratu závazků ukazuje rychlost splacení závazků.

Graf 3.5: Hodnoty výpočtu poměrových ukazatelů



Pramen: vlastní zpracování.

Obrátka závazků

Doba obratu závazků měla v roce 2006 vyšší hodnotu než doba obratu pohledávek, což znamená že firma nebyla schopna uhradit své závazky dříve, než obdržela platby od odběratelů. Naproti tomu v roce 2007 byla obrátka závazků nižší než doba obratu pohledávek, což znamená že firma uhradila své závazky dříve, než byly pohledávky splaceny.

Obrátka pohledávek

Firma TONI MOSTY se v letech 2006 a 2007 ukazatelem doby obratu pohledávek dostala pod doporučenou hodnotu, což svědčí o velmi dobré platební morálce odběratelů.

Obrátka zásob

Ukazatel doby obratu zásob představuje dobu vázanosti zásob v podniku. Hodnota vázanosti zásob by měla dosahovat co možná nejnižších hodnot, protože právě v zásobách má podnik vázány své finanční prostředky. Zvýšení doby obratu zásob může vést ke zvyšování zisku nebo alespoň ke snižování nákladů při dosažení stejného zisku.

Obrátka zásob se v posledních dvou letech drží na stále stejných hodnotách.

SPIDER analýza

SPIDER analýza hodnotí poměrové ukazatele dvou firem, nebo firmy s odvětvím. Vybrala jsem si jako konkurenční podnik firmu Stuha, a.s., tento podnik, který jsem si zvolila jako figurující ukázkou za celé odvětví oděvního průmyslu. Na trhu je již řadu let „jedním z nejlepších ve svém oboru“. Jeho hodnoty budou pro mou analýzu představovat hodnoty odvětví.

Firma Stuha, akciová společnost

Obecné údaje:

Datum zápisu:	1. ledna 1994
Název:	Stuha, a.s.
Sídlo:	Dobruška, Radima Drejsla 93, PSČ 518 01
Právní forma:	Akciová společnost
Předmět podnikání:	<ul style="list-style-type: none">- výroba stuh, prýmek a leonského zboží- výroba vánočních ozdob- stavba strojů s mechanickým pohonem- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej

- činnost účetních poradců, vedení účetnictví
- zprostředkování obchodu a služeb
- velkoobchod
- výroba textilního zboží
- výroba oděvů a oděvních doplňků (kromě kožesinových)
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím
- velkoobchod

IČO: 601 08 657

Model Spider analýza graficky prezentuje a vzájemně hodnotí výsledky poměrových ukazatelů. Rozhodla jsem se tuto analýzu zde zařadit pro její vysoké vypovídací schopnosti. Již na pohled je z grafu patrné postavení firmy vůči odvětví, ve kterém funguje.

Graf Spider analýzy jsem rozdělila do čtyř základních kvadrantů Tyto kvadranty jsou tvořeny ukazatel finanční analýzy, kterými jsou rentabilita, likvidita, struktura financování a struktura majetku. V kvadrantech jsou hodnoty, které jsem získala výpočtem použitých poměrových ukazatelů mnou zvolené firmy a jejího odvětví.

Bylo by velmi obtížné a však ne nemožné použít všechny poměrové ukazatele. Já jsem si pro tuto analýzu zvolila tyto nejvýznamnější ukazatele.

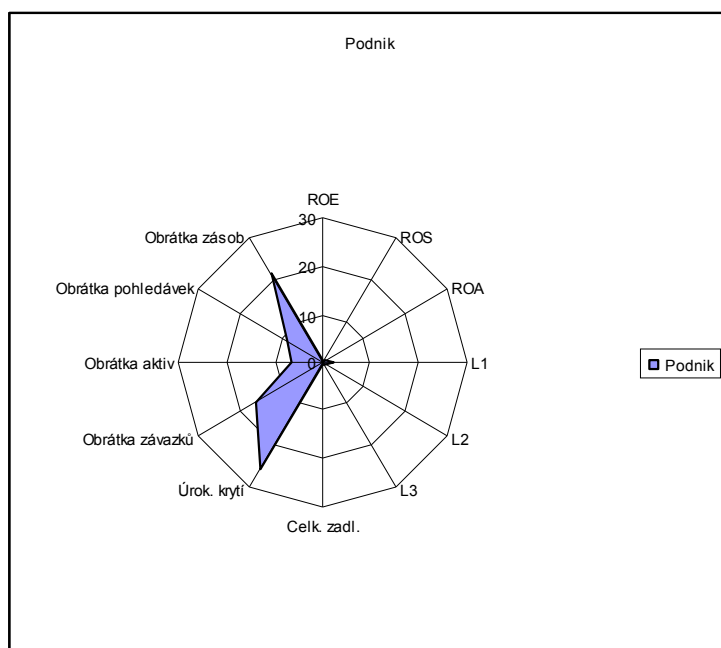
Tabulka 3.6: Vybrané poměrové ukazatele použité ve SPIDER analýze

	A - Rentabilita		B - Likvidita
A1	Rentabilita vlastního kapitálu ROE	B1	Peněžní likvidita – L1
A2	Rentabilita tržeb ROS	B2	Pohotovlá likvidita – L2
A3	Rentabilita aktiv ROA	B3	Běžná likvidita – L3
	C - Zadluženost		D - Aktivita
C1	Ukazatel zadluženosti	D1	Obrat celkových aktiv
C2	Ukazatel úrokového krytí	D2	Doba obratu pohledávek
C3	Doba obratu krátkodobých závazků	D3	Doba obratu zásob

Pramen: vlastní zpracování.

Graf Spider analýzy jednoduše interpretuje dosažené výsledky. Jinak řečeno, čím je křivka společnosti položena více ke středu grafu a celková plocha je menší, tím je na tom daná společnost lépe. Tato interpretace má však také svá určitá omezení. Ukazatele se různí, a proto není možné říci, že vyšší hodnoty jsou vždy lepší či naopak horší.

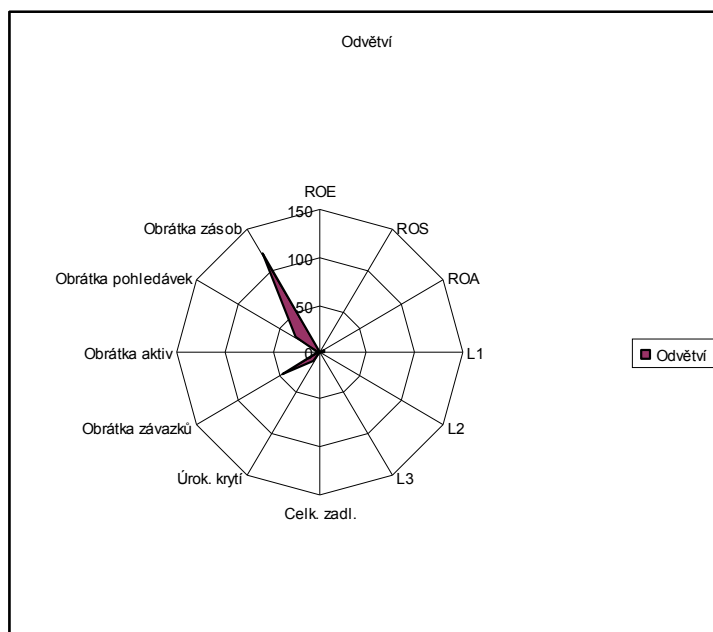
Graf 3.6: SPIDER analýza firmy TONI MOSTY



Pramen: vlastní zpracování.

Na grafu 6 je porovnávána oblast rentability, likvidity, kapitálové a majetkové struktury firmy TONI MOSTY za rok 2007. Na první pohled je patrná odchylka obrátky závazků a pohledávek. Obrátka závazků je téměř 16 dnů, zatímco obrátka pohledávek necelých 9 dnů. Z těchto údajů vyplývá, že podnik má dobrou platební schopnost, jelikož pohledávky jsou rychleji splatné, než-li závazky.

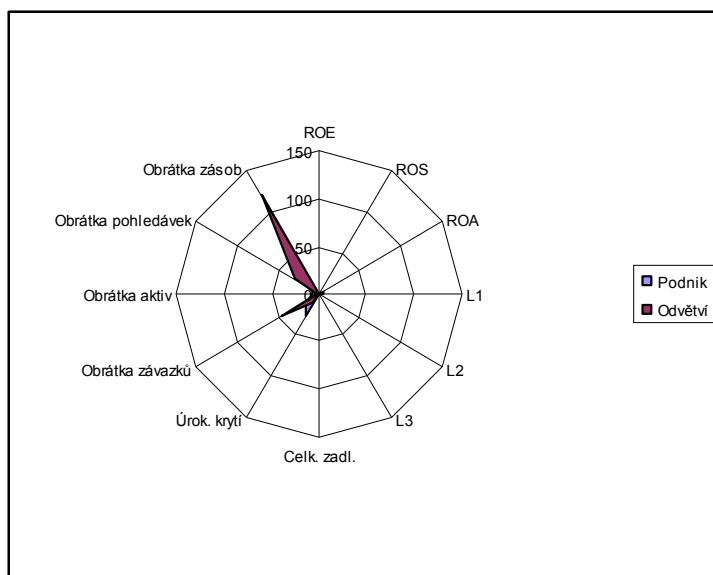
Graf 3.7: SPIDER analýza odvětví



Pramen: vlastní zpracování.

Z grafu pro odvětví je patrné, že splatnost pohledávek se v počtech dnů od splatnosti závazků, jako v předchozím grafu, liší. Závazky jsou splaceny do 46 dnů a pohledávky jsou v průměru splatné již po 29 dnech. Z tohoto porovnání lze vyčíst, velmi dobrou platební schopnost, která může vést k efektivnějšímu využívání investičního kapitálu.

Graf 3.8: SPIDER analýza podniku i odvětví



Pramen: vlastní zpracování.

V roce 2007 je patrný odlišný vývoj zejména v oblasti majetkové struktury, kde má odvětví dobu obratu zásob ve výši 120 dnů oproti 22 dnům TONI - MOSTY. Ukazatele rentability se drží na poměrně nízkých hodnotách a v odvětví dokonce mírně poklesly oproti lehkému růstu firmy TONI-MOSTY. Obrátka majetku není časově náročná výjimkou je však obrátka zásob. Peníze nejsou dlouhou dobu vázány v oběžném majetku

SWOT analýza

SWOT analýza je nejvhodnější analýzou k zjištění naší současné konkurenční pozice, jejíž výsledky mi ukážou, které slabé stránky podniku by se měly odstranit a které hrozby eliminovat a naopak všechny příležitosti a silné stránky využít v konkurenčním boji firem a tím zajistit tržby a možnost maximalizovat zisk v následujících letech.

K vypracování této SWOT analýzy byly zapotřebí informace, které jsem získala na základě mnou provedené analýzy vnějšího a vnitřního prostředí firmy TONI. Analýza vnitřního prostředí ukazuje své silné a slabé stránky podniku a výsledkem působení vlivů vnějšího prostředí na firmu jsou příležitosti a hrozby.

Tabulka 3.7: SWOT analýzy firmy TONI MOSTY

Silné stránky
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kvalitní produkty ▪ Příjemné pracovní prostředí firmy ▪ Kvalitní a spolehliví zaměstnanci ▪ Zkušené vedení společnosti ▪ Zkušenosti a duch podnikavosti majitelů ▪ Prakticky neexistence substitutů ▪ Tržní přístup a flexibilita podniku
Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence kvalitního marketingu ▪ Nedostačující investiční kapitál ▪ Nedostačující opravárenský servis ▪ Neexistence propagačních materiálů ▪ Občasné výpadky elektrické energie

Příležitosti
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potenciál trhu v zahraničí ▪ Snižování počtu velkých konkurentů ▪ Narůstání počtu nových potenciálních zákazníků ▪ Možnost rozšíření portfolia výrobků, například o další oděvní konfekci ▪ Rozšíření povědomí o podniku a jeho produktech na veletrzích, osobních schůzkách apod.
Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dovoz levných oděvů z asijských států ▪ Snížení počtu zakázek vlivem globální ekonomické krize ▪ Silná vyjednávací pozice zákazníků ▪ Nadsazené ceny dodavatelů při nutnosti rychlých dodávek materiálu apod.

Pramen: vlastní zpracování.

4 NÁVRHY A OPATŘENÍ

Na základě výsledků získaných provedením strategické analýzy okolí podniku, analýzy interních faktorů podniku a také SWOT analýzy považuji za vhodné zvolit jednu z Porterových obecných strategií. Nejlepší se mi jeví strategie diferenciacie, jež je životaschopnou strategií pro získání značných výnosů, a která se rovněž velmi dobře vypořádává s Porterovými pěti konkurenčními silami.

V návaznosti na provedené analýzy navrhuji strategii diferenciacie pro podnik TONI MOSTY, s.r.o., která dle mého názoru si tou strategií zajistí konkurenční výhodu produktů do budoucna a s tím spojený růst zisku a tržeb podniku. Vše se, ale nejvíce odrazí v růstu hodnoty podniku, jež je považována nejpodstatnějším cílem každého podnikání. Mnou navrhovaná strategie využívá silné stránky podniku jako konkurenční výhodu ve prospěch příležitostí a zároveň k eliminaci hrozeb.

Strategická řízení a rozhodování se opírají o různá kritéria pro výběr vhodné varianty strategie. V novodobých literaturách se užívají následující tři kritéria:

- vhodnost,
- přijatelnost,
- uskutečnitelnost.

Z hlediska vhodnosti, jež představuje soulad strategie s vizí a cíli podniku, navrhovaná strategie také nejde za hranice možného, čili respektuje ekonomické zákonitosti podniku, si myslím, že kritérium je splněno. Návrh využívá svých silných stránek a příležitostí. Taktéž je realizovatelný z finančního hlediska, jestliže vycházím z mnou provedené důkladné finanční analýzy.

Přijatelnost návrhu záleží na uspokojení rozhodujících osob, kterými jsou samozřejmě zákazníci, vlastníci a zaměstnanci. Ze strany zákazníků je tato strategie diferenciacie jednoznačně vítána. Pracovníci jsou s podnikem sounáležitě spojeni, a proto je uvažovaná strategie i pro ně uspokojující. Navrhovaná strategie by měla podniku zvýšit image, atraktivnost a především hodnotu pro zákazníka. Za těchto podmínek je strategie přijatelná i pro vlastníky, poněvadž bude dosahovat cíle jejich podnikání.

Posledním kritériem je kritérium uskutečnitelnosti návrhu, který bere v potaz: dostatek kapitálu, technologií, pracovníků s určitou kvalifikací, suroviny, materiály apod. Firma TONI-MOSTY ze zjištěné finanční analýzy má dostatek finančních zdrojů i technologií, taktéž je možné zajistit zvýšený počet zaměstnanců. Podmínky byly opět zcela splněny a navrhovanou strategii lze považovat za uskutečnitelnou.

Mohu tedy říci, že mnou navržená strategie je z hlediska finančního i z hlediska lidských zdrojů přijatelná a uskutečnitelná. Je také důležité zmínit se o stanovených podnikových finančních cílech, jež mohou být na základě navrhované strategie splněny. Zároveň se strategie diferenciací snaží využít příležitostí, které podnikatelské prostředí firmě poskytuje. Mezi tyto kardinální příležitosti patří široké spektrum poptávek na druhy zboží. Schopnost firmy okamžitě se zákazníkovi přizpůsobit a vyhovět mu i při specifikách svých požadavků. Strategie diferenciací je logicky velmi lukrativně přijatelná.

5 ZÁVĚR

V úvodu jsem již hovořila o tom, jak nesmírně obtížné je uplatnění se na dnešním podnikatelském trhu. Situace malých či nových firem je o to oslabenější, oč jsou velké známé firmy úspěšnější a u zákazníka uplatňovanější. Nicméně jsem se zaměřila na malý podnik oděvního průmyslu pod záminkou prozkoumání jeho stávající situace, provedení analýzy a navržení možného další postupu v rámci rozvoje firmy.

V teoretické části jsem se zaměřila na analytické a strategické firemní postupy, které jsem stručně popsala a dokumentovala příslušnými grafy. Připravila jsem si výchozí pozici, na kterou jsem navazovala ve své praktické části. Mnohost a pestrost analytických i strategických postupů nabízely četné způsoby vypracování své praktické části. Samotný název mé bakalářské práce (Možnosti expanze malé firmy) předpokládal pečlivé prostudování podnikových analýz a strategií, aby tyto možnosti mohly být nazírány z vícero úhlů pohledu.

Praktická část bakalářské práce byla formulována na základě části teoretické. Vybrala jsem si malou firmu (Toni Mosty s.r.o.), na které bych mohla vyprodukovat potencionální možnosti její expanze. Jako jeden ze vzorků pro konstatování situace firmy Toni Mosty jsem prostudovala Spider analýzou firmu Stuha a.s., kterou jsem si vybrala z oblasti oděvního průmyslu jako reprezentanta kvalitního a prosperujícího podniku.

Abych zjistila úspěšnost mnou vybrané malé firmy, použila jsem Porterovu analýzu, analýzu finanční, Spider analýzu a analýzu SWOT. Spider analýzu jsem navíc rozvinula do srovnávacího vzorku, který popisoval oděvní odvětví, malou firmu a vzájemné postavení odvětví i firmy na jednom grafu. Ze studií jsem dospěla k závěrům, že firma Toni Mosty s.r.o. je firmou prosperující, nevykazující sice zvláště velké výnosy a zisky, ale je to malá firma, jejíž budoucnost vidím pod záštitou strategie diferenciacie, kterou blíže rozepisuji v kapitole Návrhů a opatření.

Je nesmírně zajímavé pokusit se nasbírat dostatečné množství materiálů, abych se mohla pokusit o důvěryhodné zpracování konkrétních firemních situací a navíc vytvořit návrh svého opatření, který by měl vést k prosperitě již fungujícího malého podniku. Věřím, že má práce nebyla přínosem jen pro mne, hovořím-li o zpracovávání a získávání potřebných dat, ale mohla by být užitečnou i pro mnou vybranou firmu.

Seznam tabulek

Tabulka 2.1: Třídění firem.....	10
Tabulka 2.2: Poměrové ukazatele	25
Tabulka 2.3: SWOT analýza.....	27
Tabulka 3.4: Konkurence.....	31
Tabulka 3.5: Hodnoty výpočtu poměrových ukazatelů.....	33
Tabulka 3.6: Vybrané poměrové ukazatele použité ve SPIDER analýze.....	39
Tabulka 3.7: SWOT analýzy firmy TONI MOSTY.....	42

Seznam obrázků a grafů

Obrázek 2.1: Pět konkurenčních sil.....	17
Graf 2.1: SPIDER analýza	26
Graf 3.2: Hodnoty výpočtu poměrových ukazatelů	33
Graf 3.3: Hodnoty výpočtu poměrových ukazatelů	35
Graf 3.4: Hodnoty výpočtu poměrových ukazatelů	36
Graf 3.5: Hodnoty výpočtu poměrových ukazatelů	37
Graf 3.6: SPIDER analýza firmy TONI MOSTY	40
Graf 3.7: SPIDER analýza odvětví.....	41
Graf 3.8: SPIDER analýza podniku i odvětví.....	41

Seznam použité literatury

Publikace

- DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. xiv, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. Inovace a podnikavost: praxe a principy. Přel P. Medek. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993. 265 s. ISBN 80-85603-29-2.
- FOLVARČNÁ, Andrea. Malé a střední podnikání. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005. 97 s. ISBN 80-86764-40-0.
- FOTR, Jiří. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 409 s. ISBN 80-86929-15-9.
- GRUBLOVÁ, Eva a kol. Podniková ekonomika. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2007. 438 s. ISBN 978-80-7261-159-1.
- KEŘSKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. xiv, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- PETRÍK, Tomáš. Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 372 s. ISBN 80-247-1046-3.
- PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Přel. K. Kvapil. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- VEBER, Jiří; SRPOVÁ, Jitka a kol. Podnikání malé a střední firmy. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- WOHE, Günter; KISLINGEROVÁ, Eva. Úvod do podnikového hospodářství. Přel. Z. Maňasová. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. xxix, 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

Časopisy

- Textil, březen 2000, č. 10/4. Aspekt. Sektorové a odvětvové analýzy.
- BARTES, F. Moderní konkurenční strategie firmy. Ekonomická revue, 2008, roč. 11, č. 2, s. 22-30.

Internetové zdroje

- Ministerstvo spravedlnosti ČR - www.justice.cz

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Seznam příloh

Příloha 1: Rozvaha firmy TONI MOSTY rok 2007.....	51
Příloha 2: Výkaz zisku a ztrát firmy TONI MOSTY rok 2007	52
Příloha 3: Rozvaha firmy Stuha, a. s. rok 2007	52
Příloha 4: Výkaz zisku a ztrát firmy Stuha, a. s. rok 2007	57

Příloha 1: Rozvaha firmy TONI MOSTY rok 2007

Rozvaha podle Přílohy č. 1
vyhlášky č. 580/2002 Sb.

Účetní jednotka donutí
účetní závěrku současně
a donutěním daňového příznání
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni **31.12.2007**
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IC
2007		27772209

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

TONI - MOSTY a. s. o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání (kód: 4) od bydliště

Mosty u Jablunkova 1091
Mosty u Jablunkova

739 98

Účetní úřad v T. n. n.

Číslo: 31-03-2008

Označení a	AKTIVA b	Čís. řad. c	Běžná účetní období Měsíční účetní období			
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A až D	1	889		889	889
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek Součet B.1. až B.III.	3	500		500	
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.8.	4				
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
3.	Software	7				
4.	Ocenitelná práva	8				
5.	Goodwill	9				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.9.	13				
B. II. 1.	Pozemky	14				
2.	Stavby	15				
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16				
4.	Přístřeškové celky trvalých porostů	17				
5.	Základní stroje a tažná vozidla	18				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21				
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	23	500		500	
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
4.	Půjčky a úvěry - ovládaní a řízení osoba, podstatný vliv	27				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28	500		500	
6.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	29				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				

Pramen: www.justice.cz

Příloha 2: Výkaz zisku a ztrát firmy TONI MOSTY rok 2007

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 7 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka daruší
obecní závaznou správu
a daruší daně a poplatky
z daní z příjmů

1 z příslušného účetního
řádu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2007
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2007		27772208

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

TONI MOSTY s. r. o.

Štáto nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání (zápis se od bydliště)

Mosty u Jablunkova 1091

Mosty u Jablunkova

739 98 Finanční úřad v Trutně

Do dne: 31-03-2008

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutěčnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	1 336	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	969	
+	Obchodní marže I. - A.	3	367	
II.	Výkony Soubor II.1. až II.3.	4	3 100	1 308
II. 1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	3 100	1 308
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6		
3.	Aktivace	7		
B.	Výkonová spotřeba Soubor B.1. až B.2.	8	185	85
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	61	21
2.	Služby	10	135	64
+	Přidaná hodnota I. - A. + II. - B.	11	3 281	1 221
C.	Osobní náklady Soubor C.1. až C.4.	12	2 808	1 211
C. 1.	Mzdové náklady	13	2 066	863
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	723	302
4.	Společné náklady	16	107	46
D.	Daně a poplatky	17		
E.	Odpsy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18		
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu Soubor III.1. až III.2.	19		
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		
2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu Soubor F.1. až F.2.	22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodávý materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a oprávněných položek v provozní činnosti a korekčních položek příslušných období	25		
Vý.	Četní provozní výnosy	26		
H.	Četní provozní náklady	27		
V.	Převod provozních výnosů	28		
+	Převod provozních nákladů	29		
+	Provozní výsledek hospodaření rozdíl výnosů a nákladů řádků I. až příměno I.	30	385	10

Pramen: www.justice.cz

Příloha 3: Rozvaha firmy Stuha, a. s. rok 2007

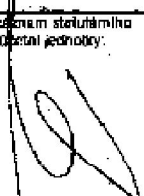
ke dni 31.12.2007 (v tis. Kč)		Stuha a.s. IČO 60108457 518 01 Dobruška
----------------------------------	--	---

ozn.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období			Minulé úč. období 4	Neto
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3		
	AKTIVA CELKEM	001	266 128	-117 714	138 414	129 696	
A.	Pohledávky zp. úpravný základní kapitál	002					
B.	Dlouhodobý majetek	003	162 009	-117 383	44 626	42 772	
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	3 811	-3 851	160	86	
B. I. 1.	Živnostní výdaje	005	130	-128	2	28	
B. I. 2.	Nekompatibilní výsledky výzkumu a vývoje	006					
B. I. 3.	Software	007	3 534	-3 523	11	68	
B. I. 4.	Oceňovací práva	008					
B. I. 5.	Goodwill	009					
B. I. 6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010					
B. I. 7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	147		147		
B. I. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012					
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	158 198	-113 732	44 466	42 686	
B. II. 1.	Prázemí	014	1 524		1 524	1 755	
B. II. 2.	Stavby	015	45 841	-23 798	22 043	26 611	
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	103 090	-88 934	13 156	14 320	
B. II. 4.	Přístavkové celky související s přístavky	017					
B. II. 5.	Základní stádo a tažná zvířata	018					
B. II. 6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019					
B. II. 7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	7 743		7 743		
B. II. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021					
B. II. 9.	Oceňovací rozdíl k nabývanému majetku	022					
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023					
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024					
B. III. 2.	Podíly v ústečních podnikcích pod podstatným vlivem	025					
B. III. 3.	Osobní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026					
B. III. 4.	Půjčky a úvěry - vyjádřené v účelové podstatě, podstatný vliv	027					
B. III. 5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028					
B. III. 5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	029					
B. III. 6.	Půlroční dlouhodobý finanční majetek	030					
B. III. 7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	031					

uznač.	AKTIVA	hř.	Bázná účelní období			
			Brutto	Korekce	Netto	
a	b	c	d	e	f	g
C.	Opěšné aktiva	031	94 082	-331	93 751	86 754
C. I.	Zásoby	032	69 211		69 211	62 104
C. I. 1.	Material	033	25 794		25 794	23 054
	2. Nedokončená výroba a poistavny	034	8 249		8 249	9 585
	3. Výrobky	035	31 803		31 803	23 733
	4. Zvřetá	036				
	5. Zboží	037	1 675		1 675	2 056
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	1 690		1 690	3 676
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (C. 40 až 47)	039				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
	2. Pohledávky - vřídávci a řídící osoba	041				
	3. Pohledávky - podnikatelský vřiv	042				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a účesníky sdružení	043				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
	6. Dohadné účty aktivní	045				
	7. Jiné pohledávky	046				
	8. Odložená darová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky (C. 48 až 67)	048	17 249	-331	16 918	15 921
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	16 895	-331	16 564	13 212
	2. Pohledávky - vřídávci a řídící osoba	050				
	3. Pohledávky - podnikatelský vřiv	051				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a vřídávci sdružení	052				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
	6. Stát - danové pohledávky	054	496		496	1 187
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	57		57	1 327
	8. Dohadné účty aktivní	056				
	9. Jiné pohledávky	057	1		1	195
C. VI.	Krátkodobé finanční majetek (C. 68 až 69)	058	7 622		7 622	6 729
C. IV.	1. Peníze	059	642		642	444
	2. Účty v bankách	060	6 980		6 980	6 285
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
	4. Porozová krátkodobé finanční majetek	062				
D. 1.	Časové rozlišení (D. 01 až 03)	063	37		37	170
D. 1. 1.	Náklady předešlých období	064	37		37	170
	2. Komplexní náklady předešlých období	065				
	3. Příjmy předešlých období	066				
	Kontrolní součet (C. 01 až 66)	069	1 024 475	-470 856	553 619	518 614

Označ. R	PASIVA b	řád. c	Stav v běžném účet. období d	Stav v minulém účet. období e
	PASIVA CELKEM	087	138 414	129 698
A.	Vlastní kapitál	088	77 061	98 298
A. I.	Základní kapitál	089	55 030	75 903
A. I. 1.	Základní kapitál	070	55 030	75 903
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073		
A. II. 1.	Emisní příloha	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Dochovecí rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Dochovecí rozdíly z přecenění při přeměněch	077		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	10 212	10 088
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	10 118	9 917
2.	Ostatními a ostatní fondy	080	98	171
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	1 317	8 324
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	1 317	8 324
2.	Nepřeznané ztráty minulých let	083		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	084	10 502	3 983
B.	Cizí zdroje	085	61 353	31 398
B. I.	Rezervy	086	8 604	
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	8 604	
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088		
3.	Rezerva na daň z příjmů	089		
4.	Ostatní rezervy	090		
B. II.	Dlouhodobé závazky	091	5 222	3 058
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
2.	Závazky ovládací a řídicí osoba	093		
3.	Závazky - podatelství vliv	094		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a členům sdružení	095		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
6.	Vydání dlouhoplety	097		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
8.	Dohadné účty pasívní	099		
9.	Jiné závazky	100	2 165	
10.	Odložené daňové závazky	101	3 057	3 058

Označ. s	PASIVA b	řad. č	Šter u běžném účetním období s	
B. III.	Krátkodobé závazky	102	21 277	16 342
B. IV. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	14 252	9 853
2.	Závazky - vztahující se k účtu pasiva	104		
3.	Závazky k účtovním jednotkám pod podstatným vlivem	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a členům sdružení	106		885
5.	Závazky k zaměstnancům	107	3 121	4 144
6.	Závazky za sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	931	840
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	2 538	189
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	409	299
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112	26	22
11.	Jiné závazky	113		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	28 250	12 000
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	19 250	500
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	7 000	11 500
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. *	Časové rozlišení	118		
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119		
2.	Výnosy příštích období	120		
	Kontrolní číslo	999	543 154	514 801

Ověřitel sestavení účetní zprávy:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky:	Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání (a jiné činnosti):
31.3.2008		akciová společnost	textilní výroba

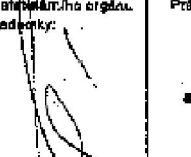


Pramen: www.justice.cz

Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty firmy Stuha, a. s. rok 2007

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY				
v přehledu hospodářského výsledku				
za období hospodářského výsledku ke dni 31.12.2007				
(v celých tisících Kč)				
IČO: 60108557				
Obchodní firma nebo jiný název společnosti				
STUHA a.s.				
Sídlo společnosti				
518 01 Dobruška				
Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutěčnost v účetním období	
			stejně jako	minulým
a	b	c	1	2
I.	Tržby ze prodeje zboží	01	4 625	4 819
A.	Náklady vynaložené na prodeje zboží	02	3 535	3 606
1.	Obchodní marže (I.01 - 02)	03	1 090	1 212
II.	Výkony (I.03 + 08 - 07)	04	187 223	174 037
II. 1.	Tržby ze prodeje vlastních výrobků a služeb	05	180 380	180 331
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	6 843	6 456
3.	Aktivace	07		182
B.	Výkonová potřeba (I.02 + 10)	08	132 005	119 881
B. 1.	Spotřeba materiálů a energie	09	122 512	111 830
B. 2.	Služby	10	9 493	8 051
+	Přidaná hodnota (I.03 + 04 - 09)	11	56 308	55 368
C.	Obdobní náklady (I.13 až 16)	12	40 810	43 241
C. 1.	Mzdové náklady	13	29 836	31 211
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a služeb	14	72	592
C. 3.	Náklady na školení, zabezpečení a zdravotní pojištění	15	10 341	10 795
C. 4.	Sociální náklady	16	564	643
D.	Daně a poplatky	17	598	477
E.	Odúpy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	3 107	4 296
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů	19	17 872	2 801
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	15 959	207
2.	Tržby z prodeje materiálů	21	1 913	2 694
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálů	22	5 793	2 681
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	3 900	4
2.	Prodávající materiál	24	1 893	2 677
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	25	8 528	1 237
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	344	301
H.	Ostatní provozní náklady	27	2 010	788
V.	Převod provozních výnosů	28	119 198	134 190
I.	Převod provozních nákladů	29	119 198	134 190
+	Provozní výsledek hospodaření	30	15 675	5 851

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			absolutní d	relativní e
VI.	Výnosy z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 37 + 38 + 39)	33		
1.	Výnosy z podílů v vyřazených a řízených společnostech a účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění finančních papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění majetkových cenných papírů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční činnosti	41		
X.	Výnosové úroky	42	51	34
N.	Nákladové úroky	43	1 482	581
XI.	Čistá finanční výnosy	44	1 791	1 212
O.	Čistá finanční náklady	45	2 437	1 887
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
-	Finanční výsledek hospodaření	48	-2 077	-1 222
Q.	Dañ z příjmů za běžnou činnost	49	3 098	648
1.	- splatná	50	3 095	543
2.	- odložená	51	1	103
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	10 502	3 983
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Dañ z příjmů z mimořádné činnosti	55		
1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
-	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (et-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (1+2)	60	10 502	3 983
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (1+2)	61	13 598	4 629
	Kontrolní číslo (ř. 01 + 61)	999	1 144 196	1 048 194

O kanzlík sestavení účetní závěrky:	Podpisový záznam odpovědného orgánu účetní jednotky:	Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání či jiné činnosti:
31.8.2008		akciová společnost	textilní výroba

